

## Pas op voor gedreven medewerkers

30 MAART 2007 (PAGINA 08)

Toine Al

**Elke werkgever denkt te kunnen zien wie gemotiveerd is en wie niet. Maar schijn bedriegt. 'Het is als met de Josti-band.'** Door Toine Al

Duidelijke doelen ontbreken in veel organisaties

Drijfveren Anton Philips, directeur van Emergo, helpt werknemers om te achterhalen wat hen motiveert. 'Daarvoor vragen wij naar wat iemand in het verleden met plezier en succes heeft gedaan. Je moet weten wat die activiteit voor die persoon leuk maakte. Stel dat iemand vroeger graag voor een groep vrienden kookte. Dat kan zijn omdat hij het een uitdaging vond ingewikkelde gerechten te bereiden voor een grote groep. Het kan ook zijn dat hij het juist leuk vond zijn vrienden blij en gelukkig te zien genieten van zijn maaltijd.' Beide motieven zijn even reëel, maar ze getuigen van een andere drijfveer. Naast de centrale drijfveer, datgene wat iemand bewust of onbewust altijd nastreeft, onderscheidt Emergo nog vier motiverende factoren.

De analyse beschrijft dus niet óf maar hoé iemand gemotiveerd is, ervan uitgaande dat iedereen altijd ergens toe gemotiveerd is. De een wil gewoon de beste zijn, de ander wordt gemotiveerd door verandering en groei, een derde geniet van het spel, maar hoeft niet per se te winnen.

Motivatie onmeetbaar? Motivatie is als fenomeen niet direct te meten. Het is een zogenaamd hypothetisch construct: iets wat wij achter het gedrag van mensen vermoeden maar niet kunnen waarnemen. In de vorige eeuw hebben wetenschappers minstens 9 motivatietheorieën ontwikkeld. Het begrip motivatie is daarin steeds iets anders omschreven.

Al moet er nog veel onderzoek gedaan worden over hoe motivatie bij mensen precies werkt, er zijn methoden voorhanden om die motivatie enigszins in kaart te brengen. Sommige moeten door een psycholoog of getrainde ondervrager worden toegepast. Andere kan een personeelsmanager zelf uitvoeren. Het geeft een beeld van wat iemand motiveert om bijvoorbeeld in teamverband te willen werken of als leidinggevende.

'Medewerkers moeten continu gemotiveerd worden', zei Jeroen van der Veer, bestuursvoorzitter van Shell, onlangs in een interview met het AD Maar hoe doe je dat? Is motivatie niet een aangeboren eigenschap? Moet de werknemer niet vooral zichzelf motiveren?

'Bedrijven zouden veel vaker moeten werken volgens de principes uit de sport', zegt Toon Gerbrands, oud-coach en -interimmanager en nu directeur algemene zaken van de voetbalclub AZ. 'Ik zal mensen nooit motiveren. Ik selecteer gemotiveerde mensen.'

Maar dat laatste is nog helemaal niet eenvoudig, want hoe zie je of iemand gemotiveerd is? 'Ik vroeg laatst aan een groep personeelsmanagers van een bekende grote verzekeraar wat zij daaronder verstonden en ze gaven allemaal een ander antwoord. Dat is gevaarlijk', zegt Koos van Leeuwen, jarenlang verantwoordelijk voor de werving en selectie van personeel bij de PTT en later KPN.

Het vinden van gemotiveerde medewerkers is een probleem van alle tijden. Bij bedrijven als de PTT is het lang normaal geweest dat jonge mannen werden aangenomen omdat hun vaders en grootvaders ook al bij het bedrijf werkten. Dan zullen ze wel gemotiveerd zijn, was de gedachte. 'Sommige van die PTT-zoons waren er werkelijk van overtuigd dat ze bij de PTT wilden werken en kwamen er dan na een tijdje achter dat ze eigenlijk iets heel anders wilden', zegt Van Leeuwen.

PTT-zoons Tegenwoordig wordt een kandidaat vaak als gemotiveerd beschouwd als hij gedreven overkomt, maar ook dat zegt weinig. Mensen kunnen uiteenlopende redenen hebben om een heel gedreven indruk te maken. Het enthousiasme komt zeker niet altijd voort uit een diepgevoelde overtuiging dat deze baan het best bij hun talent past. Ze kunnen de baan ook ambiëren omdat hij mooi staat op hun cv, omdat ze het bestaan als freelancer zat zijn of omdat er een goed salaris aan vastzit.

Dat hoeft niet per se verkeerd te zijn, maar het leidt vaak wel tot voortijdig opstappen zonder veel gepresteerd te hebben. De werkgever zit dan weer met een vacature en heeft voortdurend verloop onder zijn personeel. Marlies Keuning is chef op de redactie van een groot damesblad en werkt met stagiaires. Ze kiest alleen voor wat zij zelf noemt 'gedreven en gemotiveerde kandidaten'. Toch komt het nogal eens voor dat de stagiair eenmaal binnen een afwachtende houding aanneemt of de regels aan haar laars lapt. Keuning heeft de slechtste ervaringen

met stagiaires die niet helemaal de gevraagde opleiding hadden, maar die zo enthousiast en gedreven overkwamen dat ze ze niet kon weigeren.

Van Leeuwen hield gedurende een aantal jaren bij hoe goed medewerkers bij PTT presteerden in relatie tot hun score op motivatie bij binnenkomst: 'Die heb ik niet kunnen ontdekken. Het is als met de Josti-band. Zeer gemotiveerde mensen, maar wat brengen ze er muzikaal gezien nou van terecht? Van die PTT-zoons was een aantal volgens de standaard selectiecriteria afgevalen. Toch werden ze aangenomen, omdat ze zo verschrikkelijk graag wilden en zo gemotiveerd waren. Maar niet een van hen heeft in de waargenomen periode een noemenswaardige loopbaan ontwikkeld.'

Van Leeuwen: 'Het is een mythe dat het wel goed zit als de nieuwe medewerker maar gemotiveerd is. Als ik mijn fiets naar de fietsenmaker breng, ben ik niet geïnteresseerd in zijn motivatie, maar in zijn vakmanschap. Dat bepaalt de kwaliteit van zijn werk.'

Een op de acht managers zegt na een minuut te weten of iemand gemotiveerd is of niet. Ze vertrouwen nog steeds grotendeels op hun intuïtie om te bepalen hoe gemotiveerd iemand is. Maar die intuïtie is vaak een slechte raadgever. Beter is het om het begrip motivatie zo precies mogelijk te omschrijven. 'Objectiveer zoveel mogelijk. Dat levert winst op', zegt Henk van der Flier, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de VU. 'Maak eerst een analyse van wat de functie vereist, dan een grondige analyse van wat de kandidaat kan en hoe gemotiveerd hij is.'

Werkgevers zouden moeten doorvragen naar de achtergrond van het enthousiasme, maar dat doen ze vaak niet. En de sollicitant zal niet altijd het achterste van zijn tong laten zien of weet soms zelf niet wat hem eigenlijk beweegt.

Vroegste jeugd Motivatie heeft vooral te maken met iemands centrale drijfveren, zegt Anton Philips, directeur van Emergo: 'Dat kan bijvoorbeeld zijn: controle willen hebben, graag dingen willen veranderen of een specifieke onderscheidende prestatie willen leveren. Voor zo iemand is het belangrijk dat er een concreet doel is. Wij halen die centrale drijfveren naar boven door te analyseren wat iemand in zijn leven vanaf zijn vroegste jeugd heeft gedaan. Zo weet je welk type werk en wat voor taken bij iemand passen en welke juist niet. Daarnaast kun je met behulp van werkproeven achterhalen hoe goed iemand in een situatie presteert.'

De beste manier om erachter te komen hoe goed iemand is, is dus gewoon de proef op de som nemen en als iemand niet voldoet, hem voor het aflopen van de proeftijd ontslaan. 'Werkgevers moeten de moeite nemen nieuwe medewerkers in hun proeftijd exact die taken te geven waarmee ze kunnen laten wat ze werkelijk waard zijn', meent Karin Sanders, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit Twente: 'Wil je zeker weten dat iemand goed gaat presteren, kijk dan altijd naar de combinatie van capaciteit en motivatie.'

Maar ook de meest gemotiveerde medewerker kan veranderen in een apathische sul. Volgens arbeids- en organisatiepsychologen moet iemand, wil hij gemotiveerd kunnen zijn, op zijn taak berekend zijn, een zekere autonomie hebben en zich betrokken voelen bij de organisatie. 'Vooral het hebben van duidelijke doelen geeft mensen energie', zegt Sanders. 'En feedback over hoe ze het doen en of ze dichterbij het doel komen. Daar draait het om bij prestatie management, dat veel bedrijven tegenwoordig toepassen.'

Toon Gerbrands deelt die analyse. 'Ik stel altijd duidelijke doelen. In de tijd dat ik interimmer was in het bedrijfsleven, stelde ik in elke organisatie waar ik kwam aan elke medewerker de vraag: wanneer is dit bedrijf succesvol? En: wanneer heb jij het goed gedaan? Op beide vragen wisten zij nooit antwoord. Dat was ze niet uitgelegd.'

Zonder duidelijke doelstellingen kun je mensen niet gemotiveerd houden, denkt Gerbrands. 'AZ heeft als doelstelling de eerste ronde te overleven in het Europese voetbal. Halen we dat niet, dan worden we daarop afgerekend. Die duidelijkheid ontbreekt in veel organisaties.'

Prestatiemanagement, het stellen van duidelijke doelen, werkt op alle niveaus. Ook bij studenten, blijkt uit onderzoek. Een groep studenten die een tentamen voor bereidde met vooraf omschreven studeeropdrachten – bijvoorbeeld vijftig pagina's per dag – deed het aanmerkelijk beter dan een andere groep, die zelf mocht weten hoe ze de leerstof tot zich nam.

Werknemers moeten hun prestaties wel kunnen beïnvloeden, zegt Van der Flier: 'Ze moeten de omstandigheden die hun prestaties beïnvloeden, zelf kunnen reguleren. Een buschauffeur die de verkeerslichten kan beïnvloeden, is waarschijnlijk meer gemotiveerd om op tijd te rijden dan een die dat niet kan.'

*Copyright: de Volkskrant*

Meer informatie: Motivatie: een ordening Rob Vinke, 2001 [www.humanfactor.nl](http://www.humanfactor.nl) De Kunst van het Coachen, Toon Gerbrands, 2005 Pharos.